

## FORMACIÓN Y SUPERVISIÓN DE MENTORES: LAS CLAVES DEL ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE MENTORÍA ENTRE IGUALES EN LA UNIVERSIDAD

Prácticas para la reducción del abandono: acceso, integración, planificación.

SÁNCHEZ ÁVILA, Carmen

Universidad Politécnica de Madrid

[carmen.sanchez.avila@upm.es](mailto:carmen.sanchez.avila@upm.es)

ALONSO GARCÍA, Miguel

Universidad Complutense de Madrid

[m.alonso@psi.ucm.es](mailto:m.alonso@psi.ucm.es)

CALLES DOÑATE, Ana

Universidad Complutense de Madrid

[acalles@psi.ucm.es](mailto:acalles@psi.ucm.es)

**Resumen:** La lucha contra el abandono universitario y una mejor y más rápida integración de estudiantes de nuevo ingreso a la universidad son dos de los objetivos que se intentan conseguir a través de la implantación de programas de mentoring.

En la realización de los programas, el seguimiento de las reuniones de mentoring se realiza a través de la supervisión de los mentores. En contextos universitarios esta supervisión suele ser realizada por profesores que, previamente, han tenido que recibir un taller para llevar a cabo las reuniones de forma adecuada.

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar los niveles de satisfacción de los mentores con los distintos aspectos cada reunión de mentoría, así como las principales dificultades que verbalizan los mentores en las reuniones de supervisión.

La muestra estaba formada por cincuenta y dos estudiantes que asumían el rol de mentores. Se analizan la información cualitativa obtenida de las seis reuniones de supervisión realizadas desde octubre a marzo. En estas reuniones grupales se comentan los aspectos que han ido bien, las dificultades o aspectos que podrían mejorar, se simulan situaciones concretas para incrementar el aprendizaje, se hacen sugerencias y se plantean dudas.

Además se utiliza, como instrumento cuantitativo, una pequeña escala que cumplimentan mentores y telémacos después de cada reunión y que permite analizar los niveles de satisfacción.

Los resultados muestran que la satisfacción va ligada a los contenidos de la reunión y que los principales problemas de los mentores se refieren a problemas del abandono y absentismo de los telémacos del programa.

Se discuten las implicaciones con el fin de establecer las mejoras en el programa en función de los contenidos de las reuniones, así como las competencias y realizaciones profesionales del supervisor de mentores.

**Palabras Clave:** Mentoring, Mentoring entre Iguales, Supervisión de Mentores, Formación de Supervisores.

## 1 Introducción

### 1.1 Mentoría en la Universidad

La lucha contra el abandono universitario y una mejor y más rápida integración de estudiantes de nuevo ingreso a la universidad son dos de los objetivos que se intentan conseguir a través de la implantación de programas de mentoría.

Los programas de mentorías de universidades españolas se caracterizan por ser de carácter formal, grupales, entre iguales, mixtos y voluntarios (Alonso, Calles y Sánchez, 2012).

Son formales por ser un proceso planificado, sistemático e intencionado de desarrollo de personas dentro de una organización universitaria. Comienzan a principios de curso y finalizan tras los resultados del primer semestre y se realizan 7 reuniones de alrededor de 45 minutos de duración cada una.

De tipo grupal, un mentor se reúne regularmente con un grupo de telémacos y actúa de dinamizador. Los telémacos también se comprometen a apoyarse y buscar juntos los objetivos de desarrollo de cada miembro del grupo, dándose entre sí apoyo y retroalimentación. La mentoría grupal permite a los telémacos beneficiarse de las enseñanzas y consejos del mentor, así como también del intercambio de ideas y retroalimentación que reciben como grupo.

Además es un programa de mentoría entre iguales o compañeros, ya que tanto los mentores como los telémacos son estudiantes. Este tipo de programas habitualmente se desarrollan partiendo de dos premisas básicas destinadas a subrayar la conexión existente entre lo académico y lo social: los compañeros están especialmente cualificados y motivados para ayudar a que otros estudiantes tengan éxito, y los compañeros aprenden mejor en un ambiente de amistad, afecto y estímulo.

Son programas mixtos pues contemplan reuniones “presenciales” entre mentor y telémacos, con una cierta periodicidad, y además utilizan el correo electrónico o los foros virtuales para comunicarse y responder a las necesidades que surgen.

Además de mentores y telémacos existe una figura fundamental en la mentoría que es la de coordinador. Los coordinadores de los centros universitarios se encargan de seleccionar a los mentores, realizar la captación de telémacos, llevar a cabo el seguimiento del programa y ofrecer apoyo en las necesidades que vayan surgiendo.

Las labores de seguimiento, también denominadas de supervisión, son asumidas por el coordinador u otro profesor que se ha formado previamente. La supervisión de mentores es una de las claves para garantizar que los programas de mentoría en universidad marchen de forma óptima.

### 1.2 La supervisión de mentores

La supervisión supone la realización de reuniones periódicas y grupales de los mentores con un experto. En las reuniones se analizan los aspectos que están funcionando bien en las sesiones entre mentor y telémaco y las conductas que se están llevando a cabo que lo propician (qué hicieron durante el encuentro y cómo lo hicieron). También se analiza qué aspectos son mejorables y se sugieren distintas alternativas para superar las dificultades encontradas. Muchas veces, a través de técnicas como el role playing, se simulan situaciones similares a las vividas y se plantean alternativas de resolución de problemas. El clima es siempre un clima de desarrollo, nunca de evaluación.

Suele ayudar, en estas reuniones de supervisión, contar con algún indicador cuantitativo de lo acontecido en las reuniones. Si después de cada reunión se cumplimenta a

través de internet una pequeña encuesta, se puede utilizar dicha reunión para analizar la opinión de los telémacos y su satisfacción con distintos aspectos.

Entre las funciones que proporcionan las sesiones de supervisión se pueden diferenciar las siguientes:

1. Función de control. En el caso del mentoring esta función consiste en verificar que el mentor está cumpliendo con sus compromisos, está realizando el número de reuniones acordadas, dedicando el tiempo necesario, atendiendo las demandas de su telémaco, etc.

2. Función de aprendizaje. En las reuniones de supervisión se realizan simulaciones para desarrollar competencias, se plantean estrategias de solución para los problemas, se ofrece información que permite solventar situaciones futuras, etc. Estas reuniones ofrecen un espacio a los mentores para reflexionar sobre el proceso de su trabajo y mejorar el mismo. Permite, también, anticiparse a lo que vendrá y tener una postura proactiva que incremente la efectividad.

3. Función motivadora. Permite al mentor tener un espacio común donde coincidir con otras personas que se encuentran en situación parecida, comentar con ellos sus sentimientos, animarse mutuamente, disponer de un supervisor que les ofrece apoyo y les anima a superarse.

El grupo de investigación para la evaluación y el desarrollo de las personas y las organizaciones ha propuesto las unidades de competencias y realizaciones profesionales que serían necesarias para las personas que realicen la labor de supervisión.

Si existen problemas entre mentor y telémaco, el coordinador del programa debe poner los medios para solventar la situación adecuadamente. Muchos de los problemas se basan en malentendidos y problemas de

comunicación. Algunas de las acciones que puede llevar a cabo el coordinador son las siguientes:

- Asesorar al mentor y al aprendiz por separado
- Reunirles para hacer de mediador
- Presentar el problema a un grupo de mentores para que planteen soluciones
- Presentar el problema a un grupo de telémacos para que planteen soluciones

El feedback que se recibe desde la coordinación del programa es valiosísimo de cara a establecer mejoras para el futuro y difícil de alcanzar a través de otros métodos.

Rodríguez (2010) hace una revisión interesante del tema de la supervisión, aplicada al coaching ejecutivo, exponiendo distintos modelos para abordarla, y entre otros cita los modelos de Hay, Inskipp y Proctor, Whitmore, Flaherty y Hawkins. Entre las ventajas de la supervisión de mentores, cita las siguientes:

- Permite aprender del grupo, de forma constante.
- Se obtiene feedback de la marcha de las reuniones.
- Permite controlar quién tiene problemas, para solucionarlos.
- Consigue que el aprendizaje vaya más allá de la formación.
- Otorga al mentor confianza y mantiene su motivación.
- Permite a la coordinación, saber cómo van las cosas.
- Maximiza el éxito del programa.

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar los niveles de satisfacción de los mentores con los distintos aspectos cada reunión de mentoría, así como las principales

dificultades que verbalizan los mentores en las reuniones de supervisión.

## 2 Método

### 2.1 Muestra

La muestra estaba formada por 52 mentores, alumnos de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. De ellos, el 25% eran varones y el 75% mujeres. El 84,62% eran alumnos de quinto curso, un 5,76% de cuarto y un 9,62% de tercer curso. Su edad media era de 23,3 años. Estaban estudiando Psicología 48 mentores y 4 estudiaban Logopedia.

Los telémacos eran alumnos de primer curso, que comenzaban sus estudios en el grado de psicología o el grado de logopedia. Se trataba de 86 alumnos de nuevo ingreso, el 23,26% varones y el 76,74% mujeres. Su edad media era de 19,6 años. Respecto a los estudios que realizaban, 16 telémacos eran de Logopedia y 63 de Psicología.

### 2.2 Instrumentos

Para hacer el seguimiento se utilizó una metodología cualitativa. Se analizan los comentarios de las reuniones entre el coordinador y los mentores. Además, se utiliza un instrumento que mentores y telémacos tenían que cumplimentar on-line, a través de una página web, tras realizar cada una de las reuniones.

Este instrumento incluye las siguientes preguntas: Escribe la duración de la reunión en minutos; Indica tu grado de satisfacción (en una escala Likert de cinco puntos) con los contenidos abordados en la reunión, el tiempo dedicado a la reunión; el mentor y su comportamiento en la reunión, la utilidad de la reunión y el grado de aprendizaje conseguido).

### 2.3 Procedimiento

Los alumnos mentores estaban matriculados en una asignatura de libre configuración de 9 créditos. Durante el primer semestre reciben la formación necesaria para realizar la captación de telémacos entre los estudiantes que acceden a primer curso. Las acciones de captación son diversas: Sesiones informativas en los grupos de primer curso, diseño de carteles y su colocación en los tableros informativos de la Facultad, atención e inscripción a través de correo electrónico y en mesas informativas situadas en el Pabellón Central de la Facultad, etc.

Posteriormente los mentores reciben un curso de formación de ocho horas de duración en el que se les forma para realizar su labor de mentor de forma óptima, tal y como se recoge en Alonso y Calles (2008).

Los telémacos inscritos se reparten al azar y de forma proporcional entre los mentores. Estos se ponen en contacto con ellos a través de correo electrónico y establecen una primera cita para conocerse y exponerle a las características del programa de mentoría.

Este Programa de Mentoría es un programa formal (se realizó entre septiembre de 2010 y abril de 2011), en el que mentor y telémacos tienen que realizar entre seis y siete reuniones, con una frecuencia de unos 10 días. En la primera parte de la reunión se analizan cómo han ido las cosas desde que no se han visto y se abordan los temas más urgentes o necesarios para el telémaco en ese momento, solucionando las dudas que pueda tener. En la segunda parte de cada reunión se aborda un tema específico. Los temas, cuyos contenidos han sido revisados y actualizados previamente por los alumnos mentores en grupo son los siguientes: Reunión 1: Asignaturas; Reunión 2: Biblioteca; Reunión 3: Recursos Informáticos; Reunión 4: Administración y Gestión; Reunión 5: Becas; Reunión 6: Itinerarios de la carrera y salidas laborales; Reunión 7: Cierre del programa.

Por lo tanto, se trata de un programa de mentoría que pretende facilitar la adaptación del alumno de nuevo ingreso a la universidad en el que los mentores ofrecen, además de apoyo emocional, información sobre distintas áreas clave que harán más fácil el desarrollo de la carrera. Es un programa centrado en el aprendizaje de distintos aspectos que facilitan la adaptación del alumno de primero.

A todos los mentores les fueron asignados varios telémacos, pero como el programa es de carácter voluntario, algunos se quedaron sólo con un Telémaco, ya que, por diversas razones, los demás abandonaron el programa. Por lo tanto, para algunos mentores se trataba de un programa de mentoría de carácter grupal y para otros de carácter individual.

Entre sesión y sesión, la mayor parte de los mentores, tenían contactos con sus telémacos a través del correo electrónico, lo que Hamilton y Scandura (2003) denominan e-mentoring.

Mentores y telémacos tenían que evaluar cada reunión en los días siguientes a su realización a través de un cuestionario on-line que preguntaba sobre su satisfacción con distintos aspectos de la reunión.

El coordinador del programa se reunía con el grupo de mentores una vez que estos realizaban la reunión con los telémacos. En dicha reunión de seguimiento se ofrecía un feedback periódico a los mentores sobre la satisfacción de los telémacos con la marcha del programa y buscar soluciones para intentar mejorar la satisfacción.

En las reuniones se analizan los aspectos que habían funcionado bien en las reuniones entre mentor y telémacos y las conductas que se están llevando a cabo que lo propician.

También se analiza qué aspectos son mejorables y entre todos se sugieren distintas alternativas para superar las dificultades encontradas. El clima es siempre un clima de desarrollo, nunca de evaluación.

### 3 Resultados

Los aspectos que comentaban los mentores en las reuniones de seguimiento o supervisión que habían ido bien eran los siguientes

- Están motivados
- Participan mucho
- Tienen muchas preguntas
- Están ilusionados con el programa
- Hay muy buen rollo
- No sabían muchas cosas
- Creí que me sobraría tiempo y me faltó
- Estaba agobiada y la ayudé
- Muy bien todo
- Vino uno a la reunión

A través de las preguntas abiertas del instrumento que cumplimentaban de forma anónima los telémacos, hacían los siguientes comentarios positivos...

- Me ha quitado miedos a asignaturas
- Mejor de lo esperado
- Muy útil
- Muy maja
- Buen rollo
- Es muy simpática
- Ha respondido a mis dudas
- Se explica fenomenal
- La vida es bella



Y entre las principales dificultades con las que se han encontrado los mentores de la Facultad de Psicología de la UCM comentaban los siguientes:

- No he contactado con ninguno.
- Vino sólo uno.
- Me han dado plantón.
- Realizo 2 reuniones, ya que un telémaco es de mañana y otro de tarde.
- Existen diferencias entre el plan de estudios que sigue la metodología de Bolonia y lo que conozco.
- Llegaron con prisas y se fueron pronto.
- Parece que ninguno está interesado.
- Apenas hablan.
- Uno va de sobrado.
- Dos me han dejado.
- No nos ponemos de acuerdo para quedar.
- Se nota que se aburren en las reuniones, son pesadas.
- Sólo quiere apuntes.
- Quiere que le ayude con la estadística.
- Quieren que nos vayamos de copas el próximo sábado.
- Está muy agobiado con una asignatura.
- Una persona tiene problemas con el profesor.
- Se nota que se aburren en las reuniones, son pesadas
- Sólo quiere apuntes
- Quiere que le ayude con la estadística
- Quieren que nos vayamos de copas el próximo sábado
- Está muy agobiado con una asignatura

- Una persona tiene problemas con el profesor

Respecto a los indicadores cuantitativos, las medias ofrecidas por las puntuaciones dadas por los mentores son las siguientes:

- Satisfacción con el tiempo dedicado a las distintas reuniones: 3,99 puntos sobre 5.
- La satisfacción con los contenidos abordados en cada reunión: 3,96 puntos sobre 5.
- Satisfacción con el grado de aprendizaje conseguido con cada reunión: 4,02 puntos sobre 5.
- Satisfacción con la utilidad de la reunión: 4,09 puntos sobre 5.
- Satisfacción con el mentor y su comportamiento en cada reunión: 4,00 puntos sobre 5.

#### 4 Conclusiones

El análisis de la información de carácter cualitativo pone de manifiesto la necesidad de realizar reuniones de seguimiento entre supervisor y mentores. Las funciones de apoyo y motivación aparecen como necesarias cuando se analizan los comentarios ofrecidos en dichas reuniones por los estudiantes mentores. Obtener un feedback positivo, no sólo del coordinador del programa, sino también de los compañeros que están teniendo éxito en las reuniones de mentoría, se hace indispensable para continuar con la energía y entusiasmo que requieren este tipo de programas.

Respecto a las escalas de evaluación utilizadas en el seguimiento, centradas en la satisfacción con distintos aspectos de las reuniones, también parecen necesarias. Sobre todo como instrumento que permita ofrecer un feedback a los mentores sobre la percepción que tienen los telémacos de lo que pasa en las reuniones. La media de los valores cuantitativos presentados no permite

profundizar sobre si existen diferencias en función del contenido de la reunión, aspecto que conviene investigar de forma más detallada. De la misma forma conviene indagar sobre las diferencias entre las puntuaciones de mentor y telémaco.

## Referencias

- Alonso, M. A., Calles, A. M., & Sánchez (2012). *Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones*. Madrid: Síntesis
- Alonso, M. A., & Calles, A. M. (2008). La formación de alumnos mentores. *Mentoring & Coaching*, 1, 13-26.
- GIDEPO (2012). *Unidades de Competencias y Realizaciones Profesionales del Supervisor de mentores*. En <https://portal.ucm.es/web/gidepo/asm>
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.
- Rodríguez, J. L. y cols. (2010). *Conversaciones de Coaching*. Madrid: Cultiva Libros.